

Salla Koskinen

URHEILUSEURAN  
TOIMINTATAPOJEN KEHITTÄMINEN  
JA JÄSENTEN AKTIVOIMINEN  
VAPAAEHTOISTYÖHÖN  
Case Kouvola Rock n Rollers

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

Toukokuu 2016

<b>Tekijä/Tekijät</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Salla Koskinen	Tradenomi	Toukokuu 2016
Opinnäytetyön nimi		37 sivua
Urheiluseuran toimintatapojen kehittäminen ja jäsenten aktivoiminen vapaaehtoistyöhön		3 liitesivua
Case Kouvola Rock n Rollers		
Toimeksiantaja		
Kouvola Rock n Rollers ry		
Ohjaaja		
Lehtori Päivi Korhonen		
Tiivistelmä		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää ja uudistaa roller derby -seura Kouvola Rock n Rollers ry:n toimintatapoja. Ongelmakohtiksi havaittiin erityisesti sisäinen viestintä ja työn kasaantuminen muutamien aktiivisten toimijoiden tehtäväksi. Kehittämistutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja vapaaehtoisten motivoimiseksi, viestinnän kehittämiseksi ja kaiken toiminnan sujuvoittamiseksi.</p> <p>Roller derby on rullaluistimilla pelattava täyskontaktilaji, jossa kaksi joukkuetta luistelee ovaalinmuotoista rataa vastapäivään ja saa pisteitä ohittamalla vastustajan pelaajia. Laji on peräisin Yhdysvalloista. Kouvola Rock n Rollers ry on perustettu vuonna 2011 ja sen edustusjoukkue kilpailee kansallisessa sarjassa, Suomi Cupissa, yhdessä viiden muun joukkueen kanssa.</p> <p>Osana kehittämistutkimusta haastateltiin viittä muuta Suomi Cupiin osallistuvaa joukkuetta. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää muiden roller derby -seurojen toimintaa, käytössä olevia viestintäkanavia, toimikuntia ja hallituksen tehtäviä.</p> <p>Haastatteluiden, havainnoinnin ja kirjallisten lähteiden perusteella tehtiin ehdotus Kouvola Rock n Rollers ry:n hallituksen järjestäytymisestä ja uusista vastuualueista, uusista toimikunnista sekä muista päivittäisen toiminnan kehittämisuudistuksista.</p>		
Asiasanat		
yhdistystoiminta, vapaaehtoistyö, roller derby		

Author (authors)	Degree	Time
Salla Koskinen	Bachelor of Business Administration	May 2016
Thesis Title		37 pages 3 pages of appendices
Developing the Procedures of the Sports Club and Activating Club Members to Volunteer Case Kouvola Rock n Rollers		
Commissioned by		
Kouvola Rock n Rollers ry		
Supervisor		
Päivi Korhonen, Senior Lecturer		
Abstract		
<p>The purpose of this thesis was to develop and renew the operational functionality of the roller derby association Kouvola Rock n Rollers ry. The biggest problems discovered in the association were ineffective internal communication and a lack of active volunteers. The aim of the study was to find ways to motivate volunteers, to improve communication and to make all the operations run more efficiently.</p> <p>Roller derby is a full-contact sport played on roller skates, by players skating around an elliptical track and making points by lapping players of the opposing team. The sport was originated in the United States. Kouvola Rock n Rollers ry was founded in 2011 and its representative team competes in the national series, Suomi Cup, together with five other teams.</p> <p>As a part of the research five other teams also competing in the Suomi Cup were interviewed. The purpose of the interviews was to study the operational functionality of the associations, communication channels they use, their committees and tasks of their Boards.</p> <p>Based on the interviews, observation and literature sources, a suggestion about the new tasks and responsibilities of the Board, new committees, as well as other developments of the daily activities was made.</p>		
Keywords		
association activities, volunteer work, roller derby		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	ROLLER DERBY JA KOUVOLA ROCK N ROLLERS.....	6
2.1	Roller Derby lajina .....	6
2.2	Roller Derby Suomessa.....	7
2.3	Kouvola Rock n Rollers ry .....	9
2.4	Yhdistyksen nykytila .....	9
3	YHDISTYKSET JA VAPAAEHTOISTYÖ .....	11
3.1	Yhdistyksen hallitus .....	11
3.2	Yhdistyksen organisaatorakenne ja työnjako .....	15
3.3	Yhdistystoiminnan kehittäminen .....	16
4	URHEILUSEURAN SISÄINEN VIESTINTÄ.....	17
5	MOTIVAATIO, MOTIVOINTI JA JOHTAMINEN .....	20
5.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	20
5.2	Motivaation johtaminen.....	22
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	23
7	HAASTATTELUIDEN TULOKSET JA ANALYSOINTI.....	25
8	KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	29
9	LOPUKSI .....	34
	LÄHTEET.....	36
	LIITTEET	
	Liite 1. Haastattelurunko	
	Liite 2. Esitys hallituksen järjestäytymisestä	

## 1 JOHDANTO

Kouvola Rock n Rollers ry on vuonna 2011 perustettu voittoa tavoittelematon urheiluyhdistys, joka toimii täysin vapaaehtoistyöllä. Olen ollut yhdistyksen toiminnassa tiiviisti mukana alusta lähtien ja kuulun sen hallitukseen.

Jo vuosia eri yhdistysten toiminnassa mukana olleena olen huomannut joitakin toistuvia ongelmakohtia. Ehkä vakavin niistä on tekijöiden vähyys ja töiden kasaantuminen muutaman ihmisen hoidettavaksi. Tällöin vapaaehtoistyö tuskin tuntuu mielekkäältä, ainakaan kovin pitkään. Kouvola Rock n Rollers ry:ssä on noin viisikymmentä jäsentä, mutta toimintaa pyörittää vain pieni joukko aktiivisia harrastajia.

Toinen havaitsemani ongelma on huonosti toimiva sisäinen viestintä. Kun yhdistyksen sisällä roolit eivät ole aivan selkeitä, eikä toimintatapoja ole sovittu yhdessä, voivat monet tärkeät asiat jäädä välillä tiedottamatta niille, joita asiat koskevat tai kiinnostavat. Tämä aiheuttaa närkästymistä ja turhautumista.

Havaitsemani ongelmat ovat yhdistyksissä ja kaikessa vapaaehtoistoiminnassa varmasti hyvin yleisiä. Kuinka yhdistyksen jäsenet saataisiin osallistumaan toimintaan enemmän?

Tällä kehittämistutkimuksella pyrin vastaamaan kysymyksiin: kuinka rakentaa toimiva ja motivoitunut urheiluseuran vapaaehtoisorganisaatio, ja millä käytännön toimilla organisaation toimintaa voidaan kehittää ja sujuvoittaa?

Opinnäytetyössäni pyrin sekä löytämään järkeviä ratkaisuja vastuun jakamiseen että keksimään keinoja motivoida uusia ihmisiä ottamaan vastuuta ja kantamaan oman kortensa kekoon koko urheiluseuran hyväksi. Tarkoitukseni on tutustua muihin suomalaisiin roller derby -seuroihin ja löytää niistä mahdollisesti toimivia toimintatapoja käytettäväksi myös Kouvola Rock n Rollers ry:ssä. Muiden suomalaisten roller derby -seurojen toimintaa ja tapoja tutkin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä haastattelun keinoin. Aihe on tärkeä, jotta organisaatio ja sen toiminta jatkuu ja kehittyy myös tulevaisuudessa. Tutkimuksen tuloksia voivat tarvittaessa hyödyntää myös muut roller derby -seurat tai samankaltaiset yhdistykset.

Roller derbystä ei juurikaan ole saatavissa kirjallisuutta Suomessa, siksi pohjaankin tietoni haastatteluiden ja verkkolähteiden lisäksi myös omiin kokemuksiini lajin parissa.

## 2 ROLLER DERBY JA KOUVOLA ROCK N ROLLERS

### 2.1 Roller Derby lajina

Flat track roller derby on rullaluistimilla pelattava täyskontaktillinen urheilulaji, joka on peräisin Yhdysvalloista. Siinä kaksi viisihenkistä joukkuetta luistelee ovaalinmuotoista rataa vastapäivään. Kummassakin joukkueessa on yksi pisteentekijä eli jammeri, joka tekee joukkueelleen pisteitä ohittamalla vastustajia. Jammerin tunnistaa radalla kypärän päälle vedettävästä tähtihatusta. Muut pelaajat ovat blokkereita. Heidän tehtävänsä on sekä estää vastustajan jammeria tekemästä pisteitä, että auttaa omaa jammeria läpi vastustajan blokkeista (kuva 1). (Women's Flat Track Derby Association 2014a.)



Kuva 1. Roller derby -ottelu Kouvola Rock n Rollers vs. Lahti Roller Derby (Carlos Marko-Tapio 2015)

Taklaaminen on sallittua, mutta kontaktin ottamista rajoittavat lukuisat säännöt. Esimerkiksi selkään ja päähän kohdistuvat kontaktit, kampittaminen ja kä-

sillä vastustajaan tarraaminen on kiellettyä. Lajia pelataan quad-mallisilla rullaluistimilla, joissa neljästä renkaasta kaksi ovat takana ja kaksi edessä. Suojavarusteista pakollisia ovat kypärä, polvi-, kyynär-, ranne- ja hammassuojat. (Women's Flat Track Derby Association 2014a.)

Lajin kattojärjestö on yhdysvaltalainen Women's Flat Track Derby Association eli WFTDA. Roller derby on perinteisesti ollut naisten laji, ja miehet on otettu mukaan toimintaan vain toimitsija- tai valmennustehtäviin, mutta myös miesjoukkueet ovat viime vuosina yleistyneet.

Flat track roller derbyä pelataan tasaisella alustalla, joten sitä on mahdollista harrastaa lähes missä vain. Täysimittainen rata vaatii tilaa 22,86 x 32,92 metriä (Women's Flat Track Derby Association 2014a). Suomessa lajia harrastetaan yleensä liikuntahalleissa. Rata voidaan merkitä lattiaan teipillä, mutta joissakin liikuntahalleissa on myös pysyvästi lattiaan maalattu roller derby -ratoja.

Roller derbyn historia ulottuu Yhdysvalloissa 1920-luvulle asti, jolloin roller derbyllä tarkoitettiin rullaluistelukilpailuja. 1930-luvun loppupuolella kilpaluisteluun tuli mukaan enemmän fyysisiä elementtejä ja näyttäviä kaatumisia. Tällöin roller derbyä pelattiin kaltevalla, lajia varten rakennetulla radalla sekä miesten että naisten toimesta. Hiljalleen roller derbystä muotoutui hieman nykyistä muotoa muistuttava joukkuelaji, jossa kaksi joukkuetta kisaili pisteistä, joita sai ohittamalla vastustajan pelaajia. Muutamien vuosikymmenten ajan, aina 1970-luvun alkuun asti roller derby oli suosittua televisioviihdettä, joka sisälsi teatraalisia piirteitä ja muistutti jopa vapaapainia. Vuonna 1973 toiminta loppui. Nykymuotoinen naisten flat track roller derby sai alkunsa 2000-luvun alkupuolella Texasissa. Laji levisi nopeasti, sillä sitä voitiin tasaisen radan myötä pelata lähes missä vain. Vuonna 2010 roller derby -seuroja oli yli 450 ympäri maailman. (Women's Flat Track Derby Association 2014b.)

## 2.2 Roller Derby Suomessa

Laji on varsinkin Suomessa vielä melko tuore, sillä ensimmäinen suomalainen roller derby -seura perustettiin vasta vuonna 2009 Helsinkiin, kun ryhmä suomalaisia naisia päätti tuoda uuden harrastuksen Suomeen (Helsinki Roller

Derby 2016a). Kouvola oma seura Kouvola Rock n Rollers perustettiin keuhalla 2011.

Syyskuussa 2012 perustettuun roller derbyn suomalaiseseen kattojärjestykseen Roller Derby Finlandiin kuuluu tällä hetkellä yhteensä 21 jäsenseuraa. Vuonna 2013 Roller Derby Finland aloitti kansallisen sarjan, Suomi Cupin, jota on nyt pelattu kolme kokonaista kautta. Vuonna 2014 Suomi Cupiin yhdistettiin myös yksödivari. Suomi oli ensimmäinen maa Euroopassa, joka aloitti kansallisen sarjan pelaamisen. Roller Derby Finland huolehtii myös Suomen maajoukkueen kokoamisesta ja organisoinnista. (Roller Derby Finland ry 2016a.) Vuodesta 2015 lähtien roller derby on kuulunut Suomen Luisteluliiton lajivalikoimaan (Roller Derby Finland ry 2016b).

Roller derbyssä korostuu itse tekeminen. Urheiluseurat ovat perinteisesti olleet luistelijoiden omistamia, mukana ei siis ole suuria sponsoreita tai muita rahoittajia. Lajin harrastajat tekevät yleisesti ottaen paljon vapaaehtoistyötä oman seuransa hyväksi. Roller derbyyn liittyy oma kulttuurinsa, ja se on monille enemmän kuin urheilua – elämäntapa. Lajissa viehättää Knaappilan (2015) opinnäytetyönään tekemän tutkimuksen mukaan sen joukkuelajin luonne, mahdollisuus aloittaa harrastus vanhemmalla iällä, lajin fyysisyys, lajin strateginen puoli sekä se, että uudessa lajissa ei ole perinteisiä rakenteita.

Monet roller derbyn harrastajat suhtautuvat harrastukseensa todella vakavasti ja olenkin kuullut joidenkin harrastajien tituleeraavan itseään puoliammattilaisiksi. Kukaan ei saa pelaamisesta palkkaa, mutta aikaa treenaamiseen, pelimatkoihin ja mahdollisiin oman seuran hallinnollisiin tehtäviin käytetään runsaasti. Monien suomalaistenkin joukkueiden tavoitteena on päästä kansainvälisille pelikentille maailman kovimpien joukkueiden kanssa. Esimerkiksi Helsinki Roller Derbyn edustusjoukkue Helsinki Roller Derby All-Stars on tämän hetken rankingeissa Euroopassa sijalla 5 ja maailmalla sijalla 32, ja pelaa turnauksissa lähinnä ulkomaalaisia joukkueita vastaan. Tämä tarkoittaa vuoden aikana useita matkoja muualle Eurooppaan ja Amerikkaan. (Helsinki Roller Derby 2016b.)



### 2.3 Kouvola Rock n Rollers ry

Törmäsin roller derbyyn kesällä 2011 Facebookissa, kun huomasin ilmoituksen, jossa haettiin harrastuksesta kiinnostuneita kokoamaan joukkuetta Kouvolaan. Laji oli minulle entuudestaan täysin tuntematon, mutta kiinnostus heräsi ja menin tapaamiseen. Tapaamisessa oli mukana toistakymmentä innostunutta ja Kouvola Rock n Rollers ry saatiin rekisteröityä samana syksynä. Aluksi luisteluharjoituksia järjestettiin Sarkolan ulkokaukalossa ja Ässätornin parkkihallissa, mutta talven tullen saatiin harjoitusvuoroja Yhteiskoulun liikuntasalista ja toiminta kehittyi kovaa vauhtia.

Kouvola Rock n Rollers ry:ssä on tällä hetkellä 53 jäsentä, joihin lukeutuu pelaajia, toimitsijoita ja kannatusjäseniä. Hallitukseen kuuluu kuusi jäsentä.

Seuran A-joukkue kilpailee ylimmässä kansallisessa sarjassa Suomi Cupissa viiden muun seuran kanssa ja pelaa lisäksi satunnaisesti Suomi Cupin ulkopuolisia suomalaisia ja ulkomaalaisia joukkueita vastaan. Vuonna 2015 Kouvola sijoittui Suomi Cupissa viidenneksi. Seuralla on myös B-joukkue, joka kilpailee satunnaisesti. Uusia harrastajia koulutetaan alkeiskursseilla 1–2 kertaa vuodessa.

### 2.4 Yhdistyksen nykytila

Koko ajan seuran toiminnassa tiiviisti mukana olleena tunnen sen erittäin hyvin, ja pystyn huomaamaan ongelmia sen toiminnassa. Tähän asti toimintaa on suunniteltu hyvin vähän, eikä esimerkiksi vuositavoitteita ole tehty, tai ainakaan niiden toteutumista juurikaan seurattu. Yhdistyksen hallitus laatii vuosittain asiaan kuuluvat toimintasuunnitelmat ja vuosikertomukset, mutta niihin kirjatut asiat unohtuvat helposti, eikä tavoitteiden toteutumista ole siis juurikaan seurattu.

Yhdistyksen hallitus muodostuu tällä hetkellä puheenjohtajasta, varapuheenjohtajasta, sihteeristä, rahastonhoitajasta ja kahdesta jäsenestä, joilla ei ole eriteltyä roolia.

Hallituksen lisäksi yhdistys koostuu muutamista toimikunnista, joissa toiminta on enemmän tai vähemmän aktiivista. Perustoiminnan kannalta tärkeimpiä on valmennustoimikunta, johon kuuluu viikoittaisten harjoitusten suunnittelusta ja

toteutuksesta vastaavia henkilöitä sekä otteluvalmentajia. Tämän lisäksi on olemassa PR-ryhmä, jonka tarkoituksena on etsiä ja ylläpitää yhteistyösopimuksia ja huolehtia esiintymisistä erilaisissa tapahtumissa. Lisäksi on henkilöitä, jotka vastaavat tapahtumien järjestämisestä, fanituotteiden hankinnasta, sosiaalisen median päivittämisestä ja niin edelleen. Viime aikoina toimikunnat eivät ole olleet kovin aktiivisia, joten lähinnä hallitukseen kuuluvat jäsenet ovat hoitaneet monenlaisia tehtäviä itsenäisesti, ohi toimikuntien. Monesti perustoituminnan kannalta vähemmän tärkeät asiat jäävät vähemmälle huomiolle, sillä aktiivisilla toimijoilla ei ole aikaa ja energiaa niiden hoitamiseksi.

Seuran toimintaa vuosien varrella seuranneena ja siihen osallistuneena olen nähnyt erilaisia vaiheita jäsenten aktiivisuudessa. Monesti ongelmaksi on muodostunut se, ettei aktiivisia tekijöitä löydy tarpeeksi, jotta seuran toimintaa voitaisiin kehittää halutulla tavalla. Samat ihmiset haalivat tehtäväkseen toisinaan liikaakin asioita, mikä on saattanut joissain tapauksissa johtaa väsymykseen ja toiminnasta vetäytymiseen. Helmikuussa 2016 jäsenten joukosta etsittiin uutta vastuuhenkilöä pelitapahtumien järjestämiseen ja saaduissa vastauksissa oli huomattavissa eräs yhteneväisyys: suuri osa jäsenistä ilmoitti olevansa käytettävissä erilaisiin pieniin tehtäviin, mutta ei ollut valmis ottamaan vastuuasemaa itsellensä.

Myös vastuiden jakautuminen on ollut välillä epäselvää, vaikka jonkinlaista listaa vastuutehtävistä onkin pyritty ylläpitämään. Selkeyttä siihen, mikä tehtävä kuuluu kenenkin hoidettavaksi, selkeästi tarvitaan.

Kouvola Rock n Rollersin pääasiallinen viestintäkanava on Facebookin ryhmät, joiden lisäksi apuna käytetään Google Docsia asiakirjojen säilyttämiseen ja jakamiseen. Kokemukseni mukaan monille yhdistyksen jäsenille haasteellista on se, että Facebookissa informaatiota on todella paljon, ja joskus tärkeät tiedotteet voivat jäädä huomaamatta. Yhdistyksessä on myös jäseniä, jotka eivät käytä Facebookia, heille on siis tiedotettava erikseen sähköpostitse. Harjoitusajat ja osallistumisilmoittautumiset hoidetaan Nimenhuuto-palvelussa.

Kokonaisuudessaan toimintaan kaivataan selkeämpää rakennetta, tehokkaampaa sisäistä viestintää ja keinoja motivoida ja osallistuttaa jäseniä enemmän.

### 3 YHDISTYKSET JA VAPAAEHTOISTYÖ

Kouvola Rock n Rollers on rekisteröity yhdistys. Käytännössä erilaisia yhteensiittymiä voidaan kutsua yhdistyksiksi, jos niissä on vähintään kolme jäsentä, niillä on jonkinlainen aatteellinen tarkoitus ja niiden toiminta on tarkoitettu pysyväksi. Urheiluseurat voidaan lukea aatteellisiksi, koska ne tarjoavat yhdessäolomahdollisuuden jäsenilleen, mitään varsinaista aatteellisuutta ei välttämättä tarvita. (Loimu 2013, 23–24.) Kouvola Rock n Rollers ry on siis aatteellinen yhdistys jo tarjotessaan jäsenilleen yhdessäolomahdollisuuden, mutta yhdistyksen säännöissä on myös määritelty tarkoitukseksi lajitietouden, suvaitsevaisuuden ja sukupuolten tasa-arvon edistäminen (Kouvola Rock n Rollers 2011).

Vapaaehtoistyöksi voidaan ajatella kaikki yhdistyksessä tehtävä työ, josta ei makseta palkkaa. Yhdistysten toiminta on perinteisesti perustunut vapaaehtoistyölle. Suurissa alueellisissa tai valtakunnallisissa yhdistyksissä on monesti palkallista työvoimaa, mutta niidenkin toiminnassa vapaaehtoistyöllä on ratkaiseva sijansa. (Siisiäinen 2002, 91–94.)

Suomessa ei tietojeni mukaan ole yhtäkään roller derby -seuraa, jolla olisi palkattua työvoimaa. Urheiluseurojen toiminta kuitenkin on parhaimmillaan todella organisoitua ja moni toimija käyttääkin lajin parissa aikaa jopa päivätyön verran. Ainakin toistaiseksi seurat pyörivät yhdistyspohjalta, eikä niiden toimintaa avusta suuret sponsorit kuten esimerkiksi jääkiekossa tai jalkapallossa.

#### 3.1 Yhdistyksen hallitus

Yhdistysten toimintaa ja muotoa määrittelee Suomessa yhdistyslaki. Loimu (2013, 164–167) luettelee Yhdistystoiminnan käsikirjassa yhdistyslain määrittämät tehtävät, jotka yhdistyksen hallituksen on aina hoidettava:

- Jäsenluettelon ylläpitäminen
- Yhdistyksen kokouksen koollekutsuminen
- Erillisen äänestyksen, postiäänestyksen taikka tietoliikenneyhteyden tai muun teknisen apuvälineen avulla suoritettavan äänestyksen järjestäminen
- Erillisen äänestystilaisuuden, postiäänestyksen taikka tietoliikenneyhteyden tai muun teknisen apuvälineen avulla tapahtuneen äänestyksen pöytäkirjan laatiminen
- Yhdistyksen edustajana toimiminen

- Kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhoidon luotettavasta järjestämisestä huolehtiminen
- Yhdistyksen omaisuuden luovuttaminen konkurssiin
- Tilin- ja toiminnantarkastajan avustaminen
- Tilinpäätöksen allekirjoitus

Muukkonen (2008, 207-209) mainitsee tehtäviksi lisäksi jäsenten hyväksymisen ja erottamisen sekä viranomaisilmoitusten laatimisen ja lupien hakemisen.

Kouvola Rock n Rollers ry:ssä hallituksen tehtäviin kuuluu paljon muutakin, sillä hallitukseen kuuluvat tällä hetkellä käytännössä koko seuran aktiivisimmat toimijat. Työtaakka voi koitua muutamalla ihmiselle liian suureksi, sillä urheiluseurassa on paljon sen viikoittaisen toiminnan kannalta tärkeitä tehtäviä. Mielestäni ideaalilanteessa hallitus voisi toimia erillään muista tärkeistä ja aikaa vievistä tehtävistä, kuten valmennustoiminnasta.

Hallituksen järjestäytymisestä päätetään joko vuosikokouksessa tai erillisessä hallituksen järjestäytymiskokouksessa. Sitoutumisen takaamiseksi on tärkeää, että jokaisella hallitusjäsenellä on oma tehtävä tai rooli hallituksessa. (Yhdistystoimijat 2016a.) Hallituksen tulee olla kooltaan sopivan pieni, sillä suuressa ryhmässä päätösten tekeminen hankaloituu. Sopiva koko on 4-9 henkilöä, jolloin ryhmä voi saavuttaa riittävän asiantuntemuksen ja pystyy käymään avointa keskustelua. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 186–187.)

Loimu (2013, 180–193) määrittelee Yhdistystoiminnan käsikirjassa puheenjohtajan, varapuheenjohtajan, sihteerin, taloudenhoitajan ja toiminnanjohtajan tehtävät.

### **Puheenjohtaja**

Puheenjohtaja on monesti yhdistyksen tärkein henkilö, sillä hänen toiminnastaan riippuu pitkälti sekä yhdistyksen sisäinen työskentelykyky että ulkoinen kuva. Yhdistyslain mukaan puheenjohtajan on oltava 18 vuotta täyttänyt eikä hän saa olla holhouksenalainen. Hänen kotipaikkansa tulee olla Suomessa, ellei kauppa- ja teollisuusministeriö ole myöntänyt poikkeuslupaa. (YhdL 35 §.) Loimun (2013, 182) mukaan puheenjohtajan muodollinen asema on heikko, sillä yhdistyslaki tai useimmiten myöskään yhdistyksen säännöt eivät nosta häntä muiden hallituksen jäsenten yläpuolelle. Muodollisen vallan sijaan hän

joutuu johtaessaan turvautumaan henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa, joita voivat olla arvovalta, karisma ja oman esimerkin näyttäminen. Tärkein puheenjohtajalta vaadittava ominaisuus on varmasti vahva motivaatio edistää yhdistyksen päämääriä ja johtaa muiden toimihenkilöiden työskentelyä.

Puheenjohtajan lakisääteisiä tehtäviä ovat:

- erillisen äänestyksen, postiäänestyksen taikka tietoliikenneyhteyden tai muun teknisen apuvälineen avulla suoritettujen äänestyksen pöytäkirjan allekirjoittaminen. Pöytäkirjasta on käytävä ilmi menettely päätöksenteossa, ääntenlaskenta ja sen tulos sekä tehdyt päätökset
- nimenkirjoitusoikeus, ellei säännöissä ole muuta määrätty
- yhdistysrekisteritoimistoon tehtävän perusilmoituksen allekirjoitus
- yhdistysrekisteritoimistoon sääntöjen muuttamisesta, hallituksen puheenjohtajan ja nimenkirjoittajien vaihtumisesta tehtävän muutosilmoituksen allekirjoitus
- yhdistysrekisteritoimistoon yhdistyksen purkautumisesta tehtävän purkautumisilmoituksen allekirjoitus.

Loimun (2013, 184) mukaan lakisääteiset tehtävät eivät tässä tapauksessa juuri työllistä, joten puheenjohtajan tulisi keskittyä hallituksen työskentelyn johtamiseen, ulkoisten suhteiden hoitoon, yhdistyksen kehittämiseen ja tärkeimpien käytännön asioiden hoitamiseen. Puheenjohtajan tärkeä tehtävä on huolehtia kokonaisuudesta, siitä että yhdistys toimii tekemiensä päätösten ja määrittelemiensä periaatteiden mukaisesti (Yhdistystoimijat 2016b).

Hallituksen ja toimihenkilöiden työn johtamiseen sisältyy päätösten valmistelu tai siitä huolehtiminen, hallituksen kokousten koollekutsuminen, hallituksen kokousten johtaminen ja hallituksen päätösten toteuttamisen seuranta. (Loimu 2013, 184.)

### **Varapuheenjohtaja ja sihteeri**

Muodollisesti varapuheenjohtajan asema on vielä puheenjohtajaa heikompi, sillä yhdistyslaissa ei ole mainittu varapuheenjohtajan roolista mitään. Käytännössä varapuheenjohtajan tehtävä on toimia puheenjohtajan sijaisena tämän ollessa tilapäisesti estynyt (Perälä, Juutinen, Lilja, Lindgren, Reinikainen & Steiner 2008, 75–76). Varapuheenjohtajasta ei kuitenkaan tule automaattisesti puheenjohtajaa alkuperäisen esimerkiksi kuollessa tai erotessa tehtävästään. Tällaisessa tilanteessa järjestetään puheenjohtajan vaali, jossa tilanne todetaan ja valitaan uusi puheenjohtaja loppukauden ajaksi. Varapuheenjohtajaksi

sopii parhaiten henkilö, joka pystyy parhaiten toimimaan puheenjohtajan aiso-parina ja tukemaan sekä avustamaan tätä tehtävissään. (Loimu 2013, 186–187.) Hyväksi havaittu käytäntö on sellainen, jossa varapuheenjohtaja avustaa puheenjohtajaa säännöllisesti eri tehtävissä. Hänelle on hyvä myös myöntää jonkinlainen erityisvastuu. (Yhdistystoimijat 2016b.)

Sihteerillä on merkittävä rooli yhdistyksessä. Loimun (2013, 187–189) mukaan sihteerin merkitys näkyy muun muassa siinä, että kun yhdistyksen jäsenmäärän ja toiminnan kasvaessa sille haetaan osa-aikaista työvoimaa, yleensä ensimmäinen palkattava on juuri sihteeri. Sihteerillä ei ole yhdistyslain määräämiä tehtäviä, mutta yleisen käytännön mukaan tehtäviin kuuluu ainakin pöytäkirjojen laatiminen, ilmoitukset viranomaisille, toimintakertomuksen luonnoksen laatiminen, toimintasuunnitelman luonnoksen kokoaminen, jäsenrekisterin hoitaminen, kokousten valmistelu, arkistohoito, tiedottaminen ja muut juoksevat tehtävät. (Loimu 2013, 187–191.) Monet sihteerille kuuluvat tehtävät ovat sellaisia, että ne voidaan sopia myös muun hallituksen jäsenen hoidettavaksi (Yhdistystoimijat 2016b).

## Taloudenhoitaja ja toiminnanjohtaja

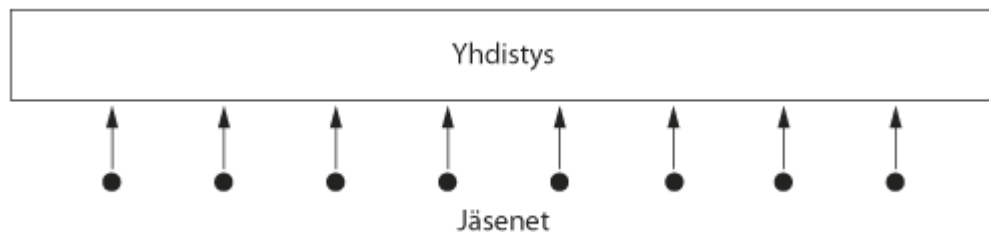
Talouden- tai rahastonhoitajan tulee olla tarkka ja riittävästi perillä taloushallinnosta. Pienissä yhdistyksissä taloudenhoitaja hoitaa yleensä koko taloushallinnon yksin. Siihen sisältyy ainakin maksuliikenteen, kirjanpidon ja käteiskassan hoitaminen, tilinpäätöksen luonnoksen laatiminen, talousarvion toteutumisen seuraaminen ja siitä hallitukselle tiedottaminen, talouden suunnittelussa avustaminen ja veroilmoituksen luonnoksen laatiminen, mikäli yhdistys joutuu sellaisen tekemään. (Loimu 2013, 191–192.) Taloudenhoitaja on usein hallituksen jäsen, mutta tehtävään voidaan valita myös ulkopuolinen henkilö. On myös mahdollista jakaa taloudenhoitajan tehtävät kahteen osaan niin, että kirjanpidosta vastaa toinen henkilö. (Yhdistystoimijat 2016b.)

Monissa suurissa yhdistyksissä on myös toiminnanjohtaja, pääsihteeri tai toimitusjohtaja, jonka tehtävät ja vastuut vaihtelevat paljon yhdistyskohtaisesti. Joissain tapauksissa toiminnanjohtaja voi varsinkin itsenäisesti hoitaa yhdistyksen asioita, joskus hän taas toimii lähinnä hallituksen apulaisena melko tiukassa ohjauksessa. Osakeyhtiöissä toimitusjohtaja on toimitusjohtaja jolla on yleis-

toimivalta asioiden hoitamiseksi. Yhdistyksissä johtava toimihenkilö ei kuitenkaan ole toimielin. Yhdistyslaissa ei myöskään ole mitään hänen asemaansa koskevia kohtia. (Loimu 2013, 192–193.)

### 3.2 Yhdistyksen organisaatiorakenne ja työnjako

Monissa organisaatioita ja niiden rakenteita käsittelevissä teoksissa on esitetty monimutkaisia kaavioita organisaatiorakenteista. Yhdistystoimintaan niitä on vaikea sellaisenaan siirtää, sillä toiminta on monesti paljon pienempää. Yksinkertaisimmillaan yhdistyksen organisaatiota voi kuvata seuraavanlaisella kaaviolla, jossa yhdistyksen muodostavat sen jäsenet (kuva 2).



Kuva 2. Yhdistys joka muodostuu henkilöjäsenistä. (Loimu 2013, 29).

Käytännössä tällainen kaavio ei kuitenkaan kerro mitään siitä, kuinka asiat oikeasti toimivat tai kuka on vastuussa mistäkin osa-alueesta.

Vaikka yhdistyslaki määrittelee rekisteröidyn yhdistyksen toimintaa ja rakennetta, urheiluseuroissa tarvitaan paljon muitakin toimijoita erilaisiin tehtäviin, jotka mahdollistavat seuran toiminnan esimerkiksi tarjoten viikoittaisen harrastusmahdollisuuden ja järjestäen pelitapahtumia. Mielestäni selkeä organisaatiorakenteen määrittely helpottaisi tehtävien hoitamista. Työnjaon tekeminen on ihmisten motivointia, sillä toiminnassa mukana oleminen myös sitouttaa siihen jatkossa (Yhdistystoimijat 2016b).

Klassisen organisaatioteorian mukaan jokaisella organisaatiolla on oma rakenteensa. Rakenne on aina jossain määrin hierarkkinen, ja se on jaettu horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Horisontaalinen jako kuvaa keskenään samalla tasolla olevia tehtäviä, joita voivat olla esimerkiksi tuotanto, taloushallinto ja markkinointi. Näistä jokainen jakaantuu vertikaalisesti pienemmiksi tehtäviksi.

Esimerkiksi tuotanto voi jakautua raaka-aineiden hankintaan, koneiden käyttöön, varastointiin ja niin edelleen. Tällaisen rakenteen jokainen organisaatio määrittelee itse. Rakenteen suunnittelulla organisaatio voi kehittää kilpailukykyään ja toiminnan tehokkuutta. (Harisalo 2008, 68–71.)

### 3.3 Yhdistystoiminnan kehittäminen

Halonen ja Karreinen (2010, 9–104) esittelevät teoksessaan *10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan* seuraavat 10 kohtaa:

- Vapaaehtoistehtävien paketointi
- Aktiivisella jäsenhankinnalla lisää vapaaehtoistoimintaa
- Vapaaehtoisten eri motivaatioiden huomiointi
- Rekrytoi oikea henkilö oikeaan tehtävään
- Vapaaehtoisura järjestössä
- Vapaaehtoistoiminta on myös ryhmätoimintaa
- Vapaaehtoisten kiittäminen ja palaute
- Raportointi luo järjestön muistin
- Vapaaehtoisten johtaminen
- Uskalla innostua ja ajatella suuria

Ensimmäisenä kohtana on vapaaehtoistehtävien paketointi, jolla tarkoitetaan toiminnan ja tehtävien suunnittelua ja ideointia. Jo yhdistyksen hallituksen tehtävien ja jäsenten vastuualueiden määrittely on hyvä alku paketoinnille. Järkevästi jaetut vastuut varmistavat sen, etteivät asiat kaadu epämääräisesti joko kaikkien tai vain puheenjohtajan niskaan. Puheenjohtajan, sihteerin ja rahastonhoitajan lisäksi hallituksen jäsenistä voidaan valita esimerkiksi jäsenvas-  
taava, tiedottaja ja tapahtumavastaava. Hallitustehtävien lisäksi on muita tehtäviä, jotka houkuttelevat enemmän, jos ne on suunniteltu ihmisten osaamisen ja kiinnostuksenkohteiden, eikä välttämättä niinkään yhdistyksen tarpeiden pohjalta. Tehtäviä suunniteltaessa on hyvä varmistaa, että tarjolla on erilaisia tehtäviä eri elämäntilanteissa oleville jäsenille: sekä lähes koko vapaa-aikansa uhraaville aktiiveille että niin kutsuille kevytaktiiveille, jotka ovat valmiita käyttämään ajastaan vaikka tunnin viikossa. (Halonen ym. 2010, 10–11).

Tuomi ja Sumkin (2009, 73) puolestaan määrittelevät ensimmäiseksi muutosta aloittavaksi toimeksi avainhenkilöiden tunnistamisen. Avainhenkilöt ovat organisaation toiminnan tukipilareita ja keskeisiä toimijoita. Organisaation uudistamisessa keskeinen toimenpide onkin näiden avainhenkilöiden tunnistaminen.



Avainhenkilöillä on taitojen, tietämyksen ja kokemuksen yhdistelmä, joka tuo lisäarvoa organisaatiolle, on vaikeasti hankittavissa työmarkkinoilta, on vaikeasti jäljiteltävissä ja vaikeasti sisäisesti korvattavissa.

Mielestäni selkeitä avainhenkilöitä Kouvola Rock n Rollers ry:ssä ovat sen hallituksen jäsenet. Hallitukseen ovat hakeutuneet pääosin ne henkilöt, joita toiminnan pyörittäminen ja kehittäminen eniten kiinnostaa. Myös hallituksen ulkopuolella on joitakin tärkeitä henkilöitä, joiden mielipiteitä kuunnellaan ja joiden panos yhdistyksen hyväksi on tärkeä.

#### 4 URHEILUSEURAN SISÄINEN VIESTINTÄ

Yhdeksi Kouvola Rock n Rollers ry:n toiminnan ongelmakohtaksi mainitsin sisäisen viestinnän. Joskus tieto ei kulje kaikille osapuolille sujuvasti, eikä joidenkin toimikuntien tai vastuuhenkilöiden tekemisistä ja suunnitelmista välttämättä tiedetä koko yhdistyksen tasolla.

Sisäinen viestintä tarkoittaa organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, johon sisältyy käytännössä kaikki organisaation sisällä tapahtuva virallinen tai epävirallinen kommunikointi. Tiedonvaihdon lisäksi sillä on suuri merkitys myös me-hengen luomisessa. (Juholin 1999, 13.)

Sisäinen viestintä on muutakin kuin tiedottamista, joka helpottaa asioiden sujuvuutta. Se myös vahvistaa vapaaehtoisten tunnetta siitä, että he kuuluvat joukkoon ja voivat vaikuttaa. Onnistunut sisäinen viestintä tekee kaikille selväksi, kuka päättää mistäkin asiasta, missä ja millä tavalla. Jokainen jäsen tietää luottamustehtävistä ja miten niihin tullaan valituksi ja miten tärkeisiin asioihin voi vaikuttaa. Avoimuus tukee uusien aktiivien mukaantuloa. (Suomen Liikunta ja Urheilu 2011.)

##### **Viestinnän suunnittelu**

Viestinnän huolellinen suunnitteleminen on välttämätöntä isoissa organisaatioissa, mutta yhdistyksissä ja järjestöissä voidaan toimia myös hyvin spontaanisti. Oikeita asioita voidaan hyvinkin tehdä tiedostamatta ja lähes sattumalta, mutta ongelmia ilmenee helposti, kun kohdataan ennakoimattomia tilanteita tai kun aiemmat avainhenkilöt eivät enää olekaan käytettävissä. (Juholin 2013, 141–142.)

Juholinin (2013, 143) mukaan viestinnän suunnittelu voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin:

- Päivittäisviestinnän linjaukset
- Toistuvat, velvoittavat tai tiedossa olevat tehtävät
- Yksittäiset toimenpiteet, projektit, kampanjat, muut operaatiot, jotka toteuttavat strategiaa
- Ohjeet, politiikat, prosessikuvaukset.

Osa edellä mainituista kohdista saattaa kehittyä rutiineiksi, jolloin niiden vastuuhenkilöt voivat kehittää omat menetelmänsä asioiden hoitamiseksi. Jotkut kohdat taas vaativat yksityiskohtaisempaa suunnittelua. (Juholin 2013, 143.)

### **Päivittäisviestintä**

Päivittäisviestintä on jatkuvaa ja tosiaikaista, niin sanottua normaalia toimintaa, jota ei aina edes pidetä viestintänä. Siihen sisältyy muun muassa säännöllinen tiedon, kokemusten ja havaintojen vaihdanta työyhteisössä, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kesken, projekteissa ja verkostoissa. Onnistuneesta päivittäisviestinnästä kertoo se, että työ sujuu ongelmitta eikä kukaan väitä, ettei tieto kulje. Päivittäisviestinnän tulee tukea organisaation strategisia tavoitteita ja toimintasuunnitelmia. Sen toimivuuden kannalta on tärkeää sopia ainakin seuraavista asioista:

- millaisia ovat ne päivittäisviestinnän asiat, jotka koskettavat useimpia
- ketkä ovat osallisina päivittäisviestinnässä
- kuinka usein eri asioita käsitellään: päivittäin, viikoittain, kerran kuukaudessa jne.
- mitä keinoja ja foorumeita käytetään
- mikä on yksilöiden oma vastuu tiedonvaihdannassa.

Kun tiedetään etukäteen, milloin eri asioita käsitellään, vähenee mielikuva tiedon salaamisesta. Suunnitteluun ei kuitenkaan tarvitse tai kannata käyttää liikaa resursseja, vaan asiat otetaan puheeksi heti, kun jotain merkittävää tapahtuu. Jokaisella on myös oma vastuu päivittäisviestinnän toimimisesta. Jos henkilö ei esimerkiksi pääse paikalle tilaisuuteen, jossa tiettyjä asioita on tarkoitus käsitellä, on hänen omalla vastuullaan ottaa asiasta myöhemmin selvää. (Juholin 2013, 143–145.)

Kouvola Rock n Rollers ry:n sisäisen viestinnän vakiintunut käytäntö on valmennustiimin laatima viikkotiedote, joka julkaistaan yhdistyksen virallisessa

Facebook-ryhmässä joka maanantai. Tiedotteeseen on koottu koko viikon harjoituspäivät ja harjoitusten pääasiallinen sisältö, sekä muut viikon tapahtumat. Käytäntö on oman kokemuksen mukaan ollut toimiva. Vaikka viikon tapahtumat ovat yleensä tiedossa jo aiemmin, toimii tiedote hyvänä muistutuksena ja kokoaa irralliset tiedot yhteen.

### **Osapuolet, toimijat ja foorumit**

Yleensä päivittäisviestinnän osapuolet ovat tiedossa. He ovat yhteisön, tiimin tai projektin jäseniä ja läheisiä yhteistyökumppaneita. Kaikki osapuolet eivät välttämättä ole organisaation sisällä, vaan niitä voivat olla esimerkiksi tilapäiset avustajat tai tukijat. Myös yllätyksiä voi tulla esimerkiksi kriisitilanteissa, jolloin päivittäisviestinnän piiriin saattaa tulla aiemmin tuntemattomiakin toimijoita. Organisaation eri ryhmien sisällyttäminen päivittäisviestintään tarkoittaa kommunikoinnin pelisääntöjen luomista. Pelisäännöt voivat liittyä esimerkiksi palavereihin ja tietojärjestelmiin pääsyyn. (Juholin 2013, 147–148.)

Päivittäisviestinnän pääfoorumi on normaalisti työpaikka, mutta nykypäivänä se voi olla myös virtuaalinen joko kokonaan tai osittain (Juholin 2013, 148). Roller derby -seurojen tapauksissa foorumi on harjoituksia, pelejä ja satunnaisia muita kokoontumisia ja kokouksia lukuun ottamatta yleensä sähköinen.

Parhaiten viestintä onnistuu silloin, kun organisaatio onnistuu valitsemaan oman toimintansa kannalta sopivimmat viestintäkanavat ja lähettämään viestin oikeille sidosryhmille oikeita kanavia pitkin (Lohtaja & Kaihovirta-Repo 2007, 50).

### **Toistuvat, velvoittavat ja tiedossa olevat tehtävät**

Juholinin (2013, 149–150) mukaan säännöllisesti toistuvia viestinnän tehtäviä voivat olla seuraavan jakson tavoitteiden käsittely, tuloksen julkistus tai tulosisfo, strategiaprosessi, yhtiö- tai muut kokoukset, kehityskeskustelut, strategiapäivät, sidosryhmätapaamiset, työhyvinvointipäivät ja erilaisten julkaisujen toteutus.

Käytännössä monikaan Juholinin esimerkeistä ei liity aatteellisen yhdistyksen toimintaan, vaikka niissäkin on toistuvia ja tiedossa olevia tehtäviä. Niitä voivat tässä tapauksessa olla ainakin yhdistyksen ja hallituksen kokoukset, pelita-

pahtumat, valmentajakoulutukset, aloittelijakurssit ja lajikoikeilupäivät, ja vaikkapa kaupungin raha-avustusten hakuajankohdat. Kätevä tapa hahmottaa tulossa olevia tehtäviä on niiden sijoittaminen vuosikalenteriin tai -kelloon (Juholin 2013, 150). Vuosikello voi olla graafinen kuva tai taulukko, joka on jaettu vaikkapa kuukausien mukaan osioihin, joihin kirjataan kyseisen ajankohdan tapahtumat ja tehtävät. Jotta vuosikello pysyisi selkeänä, ei siihen kannata kirjata liikaa asioita (Juholin 2013, 150–151).

## 5 MOTIVAATIO, MOTIVOINTI JA JOHTAMINEN

Kouvola Rock n Rollers ry:ssä, niin kuin varmasti monessa muussakin yhdistyksessä, jäsenten saaminen mukaan yhdistyksen toimintaan ja vastuun ottamiseen on haastavaa. Tässä kappaleessa käsittelen motivaatiota ja vapaaehtoisten motivointia.

Motivaatio tarkoittaa motiivien aikaansaamaa tilaa, joka määrää kuinka vireästi ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu (Suomen Terveysliikuntainstituutti Oy 2011). Motivaatioon vaikuttavat henkilön persoonallisuus, tarpeet ja niihin vetoavat kannusteet, sosiaalinen ympäristö, sekä tunteenomaiset ja järkiperaiset tekijät (Jaakkola, Liukkonen & Suvanto 2002, 14).

Motivaatio ja innostus ovat Mayorin ja Riskun (2015) mukaan elintärkeitä niin yksilöiden, organisaatioiden kuin koko kansantalouden tulevaisuuden kannalta. Motivoiva johtaminen tuottaa tulosta, synnyttää mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä, sekä innostaa ja kannustaa oppimiseen ja asioiden tarkasteluun uusista näkökulmista.

### 5.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Jarenko, Järvilehto ja Martela (2015, 22) kertovat motivaation jakautuvan sekä sisäiseen että ulkoiseen motivaatioon. Ulkoisessa motivaatiossa tekemisen syy on irrallaan itse tekemisestä. Silloin itse tekeminen ei innosta, vaan syy tehdä tulee ulkopuolelta. Syy voi olla joko jonkinlainen palkinto tai toisaalta myös rangaistuksen välttäminen. Käytännössä ulkoista motivaatiota voi olla työstä saatava palkka tai pomon käsky. Pahimmillaan tekeminen voi tuntua

ikävältä ja työ tehdään vain siksi, että se on pakko tehdä. Tällaisessa tilanteessa oleminen kuluttaa henkisiä resursseja, ja siksi pelkän ulkoisen motivaation varassa toimiminen voi tuntua ahdistavalta ja pidemmän päälle rasakalta.

Sisäinen motivaatio puolestaan on motivaatiota, joka saa henkilön tekemään itseään kiinnostavia ja innostavia, tai tärkeältä tuntuja asioita. Koska into tekemiseen löytyy omasta takaa, henkilö ei joudu pakottamaan itseään tekemään mitään. Siitä syystä työ ei myöskään tunnu niin kuormittavalta kuin ulkoisen motivaation tapauksessa. Monissa tapauksissa samaa tehtävää voi kuitenkin ohjata sekä ulkoinen, että sisäinen motivaatio. (Jarenko ym. 2015, 27.) Sisäinen motivaatio on monesti myös pitkäkestoista, jopa pysyvää (Suomen Terveysliikuntainstituutti Oy 2011).

Jaakkolan (2010, 119) mukaan sisäisen motivaation kolme tärkeintä elementtiä ovat autonomia, pätevyys ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus. Autonomialla tarkoitetaan henkilön tunnetta siitä, että hän saa tehdä toimintaansa liittyviä valintoja itse, ja osallistua päätöksentekoon.

Sen sijaan Steven Reissin motivaatioteorian mukaan ulkoista motivaatiota ei ole olemassa ollenkaan. Reissin teorian mukaan ulkoiset kannustimet eivät välttämättä ole negatiivisia asioita, vaan niiden vaikutus sisäiseen motivaatioon riippuu palkkioiden sisällöstä ja myös ihmisistä itsestään. Joitakin ihmisiä motivoi esimerkiksi paremman statuksen ja aseman tavoittelu. (Mayor & Risku 2015, 35.)

Voimme kuitenkin päätellä, että yhdistyksen vapaaehtoistoiminnassa meitä ohjaa yleensä sisäinen motivaatio, sillä työstä ei saa palkkaa eikä siihen voi pakottaa ketään. Harrastuksen pariin on yleensä tultu oman innostuksen vuoksi. Joitakin innostaa pelkkä liikuntaharrastus ja toisia myös muu siihen liittyvä toiminta yhdistyksessä. Oli ulkoista motivaatiota sitten olemassa tai ei, mielestäni on tärkeää, ettei kukaan ajaudu vapaaehtoistyöhön vain esimerkiksi ryhmäpaineen tai rangaistuksen pelon vuoksi. Tällöin motivaatio ei varmasti ole korkea, ja työ tuntuu pelkästään pakolliselta pahalta.

Myös palkkatyössä puhutaan työn vapaaehtoisuudesta tarkoittaen työntekijän kokemusta siitä, että hän saa tehdä itseään kiinnostavaa työtä joka on peräisin hänen itsensä innostuksen ja arvostuksen kohteista. Tällöin työ ei tunnu ulkoa päin pakotetulta. (Jarenko ym. 2015, 68.)

Ihmisten eri motiivien ja motivaatioiden tunnistaminen ja tiedostaminen on hyvin tärkeää. Ihmiset ovat sitoutuneita ja tyytyväisiä saadessaan itsellensä mieluisaa, hyödyllistä ja innostavaa tekemistä ja toimintaa. Kiinnostuneilta voi myös kysyä suoraan mikä heitä motivoi. (Halonen ym. 2010, 35.) Parhaimmillaan vapaaehtoisuus tarkoittaa sitä, että henkilöt tavoittelevat organisaation kannalta hyviä päämääriä. Eivät siksi, että niin kuuluu tehdä, vaan koska he itse haluavat tehdä niin. (Jarenko ym. 2015, 69.)

## 5.2 Motivaation johtaminen

Motivaation johtaminen on Leskelän (2015, 125) mukaan osallistavaa, kannustavaa ja innostavaa johtamista, jonka tavoitteena on yhteisön kehittyminen oppivaksi ja innovatiiviseksi organisaatioksi.

Vapaaehtoisten johtaja on monesti itsekkin vapaaehtoinen. Vapaaehtoisuus asettaakin johtamiselle omat vaatimuksensa, sillä varsinaista käskytyshalua tai kovin muodollista asemaa ei ole. (Halonen ym. 2010, 93.) Yhdistyksissä johtajaksi voidaan mielestäni ajatella vaikkapa puheenjohtaja, mutta käytännössä aikaa ja resursseja kaiken toiminnan ja toimijoiden johtamiseen ei monestikaan ole.

Johonkin tehtävään jo valmiiksi lupautunut vapaaehtoinen on yleensä motivoitunut, suhtautuu asioihin myönteisesti ja haluaa toimia. Tämä edellyttää tietysti, että tehtävä on hänestä kiinnostava. Motivaatio säilyy, kun vapaaehtoisen työhön luotetaan ja hänelle annetaan sopivasti vastuuta. Vapaaehtoisia voi innostaa uusiin tehtäviin miettimällä uusia lähestymistapoja ja kysymällä vapaaehtoiselta suoraan mikä voisi saada hänet kiinnostumaan. Myös oma innostunut asenne tarttuu muihin. (Halonen ym. 2010, 94–95.)

Roller derbyssä moni ei kuitenkaan ole tullut harrastuksen pariin tehdäkseen vapaaehtoistyötä, vaan harrastaakseen urheilua. Silloin haasteena on saada harrastaja kiinnostumaan myös muusta toiminnasta ja sen kehittämisestä.

Yleensä roller derby -seurojen aktiiviset toimijat ovat itsekin pelaajia, tai ovat ainakin tulleet alun perin toimintaan mukaan pelaajiksi.

Pohjimmiltaan vapaaehtoisten johtaminen on viestintää. Hyvällä viestinnällä innostetaan ja sitoutetaan tehtäviin. (Suomen Liikunta ja Urheilu 2011, 13).

Jarenko, Järvilehto ja Martela (2015, 68) määrittelevät kolmenlaista vapaaehtoisuutta:

- Päämäärien omaehtoisuus: Mihin pyrkii?
- Toimintatapojen vapaus: Miten tekee?
- Tekemisen innostavuus: Mitä tekee?

Päämäärien omaehtoisuus tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee työn tavoitteet omikseen ja on valmis sitoutumaan niihin. Hän tekee töitä sellaisten asioiden parissa, joita oikeasti haluaa edistää. Johtamisen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että johtajan tulee pyrkiä sitouttamaan työntekijä työnsä päämääriin ja löytää tälle sopivat tavoitteet, jotka tukevat sekä organisaation että työntekijän etua. (Jarenko ym. 2015, 68.)

Toimintatapojen vapaus tarkoittaa vapautta päättää miten ja millä menetelmillä tavoitteita kohti kuljetaan. Parhaassa tilanteessa työntekijälle saa toteuttaa tehtävänsä omasta mielestään parhaalla mahdollisella tavalla. Liian tarkka määräily on hyvä keino tuhota henkilön sisäinen motivaatio. Johtajan tarvetta puuttua yksityiskohtiin, jotka eivät ole kokonaisuuden kannalta oleellisia, kutsutaan mikromanageroinniksi. Työntekijälle tulee siis antaa tilaa tehdä työt haluamallaan tavalla. (Jarenko ym. 2015, 68.)

Kolmas vapaaehtoisuuden perustekijä on tekemisen innostavuus. Sisäsyntyinen motivaatio on sellaista, jossa tekeminen itsessään on kivaa ja mielekästä, eikä sille välttämättä tarvita mitään ulkoista päämäärää. Tällaisten asioiden tekeminen on vahvasti motivoivaa. Hyvä johtaja oppii tunnistamaan mitkä tehtävät ovat työntekijälle itsessään innostavia, ja pyrkii tarjoamaan näitä tehtäviä mahdollisimman paljon kyseiselle henkilölle. (Jarenko ym. 2015, 68.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämistutkimuksena. Kanasen (2012, 13) mukaan kehittämistutkimuksessa on taustalla ilmiö, prosessi tai asiantila, jota

halutaan kehittää ja jonka halutaan olevan kehittämisen tai muutoksen jälkeen paremmin. Kehittämistutkimuksessa voi olla kyse myös olemassa olevan ratkaisun viemisestä tai soveltamisesta kontekstiin. Kehittämistutkimuksessa on aina kaksi prosessia: kehittämistyö, jonka kohteena ovat tässä tapauksessa yhdistyksen toimintatavat ja rakenne, ja tutkimus, jonka tuotoksena syntyy tämä opinnäytetyö (Kananen 2012, 45).

Kehittämistutkimuksella ei ole omia menetelmiään, joten tutkimuksessa joudutaan aina turvautumaan laadulliseen ja/tai määrälliseen tutkimukseen ja niiden menetelmiin (Kananen 2012, 25). Valitsin tutkimusotteeksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen. Laadullista tutkimusta tarvitaan kehittämistutkimuksen jokaisessa vaiheessa, joita ovat Kananen (2012, 92) mukaan

- Lähtökohtatilanteen arviointi
- Tutkimus- tai kehittämisiongelman määrittely
- Kehittämishankkeen tulosten tai tavoitteen arviointi
- Kehittämislmiöön perehtyminen
- Teoreettisen viitekehyksen laatiminen

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, joka ei käytä tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Se vastaa kysymyksiin: ”Miksi? Miten? Millainen?” (Heikkilä 2014). Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön syvällinen ymmärtäminen. Sen menetelminä käytetään muun muassa haastattelua ja havainnointia. Yleensä kvalitatiivinen tutkimus tulee kysymykseen tilanteissa, joissa tutkittavasta asiasta ei vielä tiedetä paljon. (Kananen 2014, 18–19.) Heikkilän (2014) mukaan laadullinen tutkimus sopii hyvin esimerkiksi toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen.

Laadullisen tutkimuksen yksi yleisimmin käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä on haastattelu. Haastattelun muotoja on useita, mutta yleisimmän käytetään teemahaastattelua. Sillä tarkoitetaan kahden ihmisen välistä keskustelua yksi aihepiiri kerrallaan. Syvähaastattelu on muodoltaan hieman vapaampi, sillä siinä keskustellaan aiheesta ilman teemoja. Syvähaastattelusta voidaan käyttää myös termiä avoin haastattelu. (Kananen 2014, 70–71.)

Kehittämistyössä yhtenä tiedonkeruumenetelmänä käytetään myös havainnointia. Siinä tutkimusaineisto syntyy tutkijan havainnoinnin avulla. (Kananen



2012, 49). Havainnointia on tässä työssä käytetty paljon varsinkin lähtötilanteen kartoittamisessa ja ongelman määrittelyssä.

Tässä kehittämistutkimuksessa tietoa muiden suomalaisten roller derby -seurojen toimintatavoista kerättiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, haastatteleamalla yhdistysten aktiivisia toimijoita sähköpostitse. Valitsin haastateltavat kaikista kansalliseen mestaruussarjaan Suomi Cupiin osallistuvista roller derby -seuroista. Kouvolaan lisäksi Suomi Cupiin osallistuvat Helsingistä Kallio Rolling Rainbow ja Helsinki Roller Derby, Tampereelta Tampere Roller Derby, Turusta Dirty River Roller Grrrls ja Oulusta Oulu Roller Derby. Kyseiset urheiluseurat ovat Suomen menestyneimpiä, suurimpia ja vanhimpia, ja niiden yhteyshenkilöt siksi suomalaisen roller derbyn parhaita asiantuntijoita. Eniten seurojen toiminnasta tietävät varmasti yhdistysten hallitusten jäsenet, joten valitsin haastateltavaksi nimenomaan hallituksessa toimivia henkilöitä.

Sähköpostihaastattelun haasteena on tavallisesti vastausten saaminen, sillä sähköpostiin tulivat viestit on helppo ohittaa niihin reagoimatta. Sähköisten kanavien käyttäminen roller derby -seurojen väliseen kanssakäymiseen on kuitenkin yleinen tapa hoitaa asioita ja siksi sähköpostihaastattelu tuntui tässä tapauksessa luontevalta. Haastateltavat ovat myös itselleni jossain määrin tuttuja henkilöitä, joten vastausten saaminen ei tuntunut vaikealta.

Haastattelukysymykset mietittiin yhdessä koko Kouvola Rock n Rollers ry:n hallituksen kanssa. Kysymyksillä haluttiin saada käytännön vinkkejä urheiluseuran toiminnan pyörittämiseen, viestintäkanaviin, toiminnan raportointiin, tehtävien ja vastuiden jakoon, ja myös uusien aktiivien osallistuttamiseen ja motivointiin.

## 7 HAASTATTELUIDEN TULOKSET JA ANALYSOINTI

Laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessi ei ole lineaarinen, joten tiedonkeruu- ja analyysivaihe kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa ja välillä voidaan palata prosessin edelliseen vaiheeseen (Kananen 2012, 96).

Haastatteluiden analyysivaihe aloitetaan tässä tapauksessa koodauksella, sillä sähköpostitse saatuja haastatteluvastauksia ei tarvitse litteroida. Koo-

dauksella tarkoitetaan tutkittavaan ilmiöön liittyvien tekstikokonaisuuksien etsimistä aineistosta, niiden tiivistämistä ja sopivalla kuvauksella eli koodilla merkitsemistä. Saman koodin alle merkitään samaa asiaa käsittelevät vastaukset. Koodausvaiheen jälkeen suoritetaan luokitteluvaihe, jossa koodeista muodostetaan ryhmiä. Tämän jälkeen edessä on mahdollisesti uusi tiedonkeruuvaihe, sillä esiin saattaa nousta uusia kysymyksiä, tai joihinkin tarvitaan lisää tietoa. (Kananen 2014, 99–100.)

Haastattelin sähköpostitse viittä Suomen suurimman roller derby -seuran edustajaa, joista jokainen oli joko nykyinen tai entinen oman seuransa hallituksen jäsen. Onnekseni sain vastaukset kysymyksiin kaikilta haastatteluun valituilta henkilöiltä. Tässä tulostulosten kannalta vastaajien henkilöllisyydet eivät ole oleellisia, sillä tarkoitus oli pelkästään kartoittaa muiden roller derby -seurojen toimintatapoja ja löytää niistä käyttökelpoisia malleja Kouvola Rock n Rollers ry:lle. Haastattelun runko on liitteenä (liite 1).

Haastattelun aluksi kysyin yhdistyksen jäsenten määrää, jotta urheiluseuran koko hahmottuisi ja sitä voisi verrata Kouvola Rock n Rollers ry:n jäsenmäärään. Määrä vaihteli 42 jäsenestä 145 jäseneseen seuraavasti:

- A: 145 jäsentä
- B: 42 jäsentä
- C: 69 jäsentä
- D: 50 jäsentä
- E: 106 jäsentä

Kouvola Rock n Rollers ry:n jäsenmäärä on 53, joten sen voi ajatella olevan suomalaisen roller derby:n mittakaavassa keskikokoinen urheiluseura.

## Hallitus

Seuraavaksi kysyin hallitusten rakenteista ja tehtävistä. Vastaukset vaihtelivat melko paljon ja erilaisia rooleja perinteisten puheenjohtajan, varapuheenjohtajan, sihteerin ja rahastonhoitajan lisäksi oli lukuisia. Osa hallituksista on perinteisiä, niiden tehtäviin kuuluu lähinnä vuotuisten dokumenttien ja laskelmien laadinta, sääntöasiat ja niin edelleen. Joissakin hallituksissa toimintaa on enemmän ja perinteisten roolien lisäksi hallituksiin kuuluu erilaisten toimikuntien vastuuhenkilöitä. Tällöin hallitus käy keskustelua koko yhdistyksen toiminnasta paljon laajemmin ja osallistuu toimikuntien johtamiseen ja ohjaamiseen.

Perinteisten roolien lisäksi oli mainittu seura- ja jäsenkoordinaattorit, joiden tehtävät liittyvät pitkälti tiedottamiseen ja tiedon välittämiseen oikeille tahoille. Yksi haastatelluista (C) kertoi hallituksen aktiivisuuden riippuvan paljolti kulloisistakin jäsenistä.

### **Toimikunnat**

Erilaisia toimikuntia seuroissa on paljon:

- Valmennus
- Toimitsijat
- Talous
- Läsnäolo (harjoitusläsnäolojen seuranta)
- Media (sosiaalinen media, internetsivut)
- Markkinointi ja PR
- Sponsorit ja varainhankinta
- Ensiapu (pelitapahtumien turvallisuus)
- Fanituotteet
- Hyvinvointi (konfliktien ratkaiseminen ja ennaltaehkäisy)
- Tapahtumatuotanto (pelitapahtumat, harjoitusleirit)
- Harjoitustilat
- Kausisuunnittelu (pelivastustajien suunnittelu ja hankinta)
- Juhlat ja virkistyminen
- Junioritoiminta
- Alkeiskurssit

Lisäksi haastatellut kertoivat Women's Flat Track Derby Association -työryhmistä, jotka huolehtivat yhteydenpidosta ja tiedotuksesta lajin kattojärjestön suuntaan, ja Roller Derby Finland -yhteyshenkilöistä, jotka ovat vastuussa yhteydenpidosta oman seuransa ja kotimaisen kattojärjestön välillä.

Toimikunnissa tapahtuu roller derby -seurojen käytännön työ. Kaikissa haastatelluissa seuroissa työryhmät toimivat melko itsenäisesti ja hallitus puuttuu niiden toimintaan lähinnä vain rahaan ja kustannuksiin liittyvissä asioissa. Työryhmien on toimittava niille asetetun budjetin mukaisesti. Monissa tapauksissa toimikuntien vastuuhenkilöitä kuuluu kuitenkin hallitukseen, jolloin keskustelu-yhteys hallituksen kanssa on vahva.

Toimikuntien toiminnan raportoinnissa seuroilla ei tunnu olevan kovin vakiintuneita käytäntöjä. Joissakin seuroissa esimerkiksi tapahtumien kävijämäärät, tuotto ja mahdolliset kehityskohteet käsitellään hallituksen kokouksissa, jolloin ne kirjataan pöytäkirjoihin. Jotkut seuravat vaihtavat eri toimikuntien kuulumisia erillisissä kokouksissa, toiset raportoivat toiminnastaan hallitukselle vuosittain.

## **Osallistuttaminen**

Vapaaehtoisten värvääminen ja jäsenten osallistuttaminen yhdistyksen toimintaan on yksi suurimmista ongelmakohdista niin Kouvola Rock n Rollers ry:n, kuin laajemmassa kuvassa muidenkin yhdistysten toiminnassa. Kysyin haastatteluissa, onko kaikkien jäsenten niin sanotusti pakko osallistua jotenkin. Kahdella haastatellulla seuralla (B & C) on olemassa käytäntö jokaisen jäsenen kuulumisesta vähintään yhteen toimikuntaan. Yhdellä seuralla (C) sääntö toimikuntiin kuulumisesta koskee vain edustusjoukkueiden jäseniä, eli aktiivisia jäseniä. Haastatellun mukaan koko seuran sitouttaminen toimintaan on käytännössä mahdotonta, sillä jos henkilö ei ole sitoutunut treenaamiseen, ei hän todennäköisesti ole sitoutunut vapaaehtoistyöhönsäkään. Aktiiviset edustusjoukkuepelaajat siis pyörittävät toimikuntia, jotka vaativat ympärivuotista sitoutumista, kun taas vähemmän aktiiviset harrastelijat tai uudet jäsenet tekevät kertaluontoisempia tehtäviä, kuten pelipäivän lipunmyyntiä. Kaikissa seuroissa jäseniä kannustetaan ja kehoitetaan osallistumaan toimintaan.

Osa haastatelluista koki vastuutehtävien täyttämisen äärimmäisen vaikeaksi, osa taas suhteellisen helpoksi. Kasvokkain tapahtuva tehtäviin värvääminen koettiin tehokkaammaksi, kuin sosiaalisen median välityksellä tehtävä. Eniten vastuuta vaativiin tehtäviin, kuten rahastonhoitajan virkaan, koettiin olevan vaikeinta löytää sopiva henkilö. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että vastuutehtävän täyttäminen voi olla helpompaa, kun sen jakaa kahdelle ihmiselle. Hyvää perehdyttämistä pidettiin tärkeänä. Aktiivisten toimijoiden loppuunpalaminen oli haastatelluille tuttu ilmiö. Yhdessä seurassa (D) ongelma on huomioitu asettamalla rajoitus, jonka mukaan henkilö voi kuulua maksimissaan kahteen eri toimikuntaan.

## **Palkallinen työvoima**

Missään haastatellussa seurassa ei ole käytössä palkattua työvoimaa. Monissa seuroissa asiasta on käyty keskustelua, mutta tällä hetkellä seurat kokevat, että resurssit palkalliseen työntekijään eivät riitä. Kiinnostusta muun muassa taloudenhoitajan, seurakoordinaattorin tai valmentajien palkkaamiseen kuitenkin löytyy, ja se koetaan mahdolliseksi tulevaisuudessa jäsenmäärien kasvaessa suuremmiksi.

## **Tiedottaminen**

Useampi haastatelluista koki tiedottamisen ja sisäisen viestinnän yhdeksi suurimmaksi ongelmakohdaksi. Suurimmalla osalla tiedotuskanavana toimivat ensisijaisesti Facebook-ryhmät, joita on luotu useampia erilaisiin tarkoituksiin. Facebookissa yleinen ongelma on kuitenkin informaation paljous. Yhdellä seuralla (D) on Facebook-ryhmän lisäksi käytössä keskustelufoorumi, josta tärkeämpi informaatio on helpommin löydettävissä. Yksi haastatelluista (A) kertoi seuran käyttävän Googlen Sites- ja Groups-palveluita tiedottamisessa. Niistä käyttäjät voivat halutessaan ohjata viestit suoraan sähköpostiinsa, jolloin ne on helppo lukea vaikka puhelimella.

Tiedotusvastuu monissa seuroissa on toimikunnilla tai niiden valitsemilla tiedottajilla. Muutama haastateltu painotti tiedotusvastuun olevan ihan jokaisella seuran jäsenellä. Sisäiseen viestintään kaivattiin muutamassa seurassa parempaa suunnittelua ja peruseriaatteiden määrittelyä.

## **Yhteenveto**

Haastatteluissa kävi ilmi, että toiminta ja siinä esiintyvät ongelmat ovat hyvin samankaltaisia, kuin Kouvola Rock n Rollers ry:ssä. Jokainen seura on kuitenkin erilainen erilaisine jäsenineen ja tehtävänjakoineen. Mitään kaikkia ongelmia poistavaa taikatemppua ei tietenkään löytynyt, mutta sain monta hyvää vinkkiä toiminnan kehittämiseen.

## **8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET**

Tässä kappaleessa esittelen omat muutos- ja kehitysehdotukseni Kouvola Rock n Rollers ry:lle. Keskustelua muutostarpeista ja sopivista ratkaisuista on käyty koko yhdistyksen hallituksen kesken. Hallituskausi vaihtui kesken tämän oppinnäytetyön tekemisen ja uusi hallitus pääseekin ensitöikseen tekemään ja kokeilemaan uudistuksia käytännössä.

### **Viestintäkanavat**

Nykyistä pitkälti Facebookin ryhmissä tehtävää tiedotusta voitaisiin siirtää muihin kanaviin. Tällä hetkellä yksi seuran jäsenistä ei käytä Facebookia ja on siksi erillisen sähköpostitiedottamisen varassa. Yhdelle ihmiselle erikseen eri

kanavissa tiedottaminen ei tunnu järkevältä ja jää myös helposti kokonaan unohduksiin. Tulevaisuudessa Facebookin käyttämisestä kieltäytyviä jäseniä voi tulla lisääkin. Siksi ehdotan tärkeimpien, kaikkien tietoon tarkoitettujen tiedotteiden siirtämistä ilmaisen Google sites -palvelun kautta tehdylle intranet-alustalle. Jo nyt yhdistyksen dokumentit tehdään Google docs -palvelussa, josta ne saa helposti linkitettyä intranettiin. Intranetin etusivulle sijoitetaan Googlen kalenteri, johon päivitetään kaikki seuran tapahtumat. Epävirallisempi keskustelu voidaan jatkossakin pitää Facebookin puolella, jotta tärkeä informaatio ei huku vähemmän tarpeellisen massaansa. Jäsenet voivat tilata Google sites -ilmoitukset suoraan sähköposteihinsa, jolloin erillisellä intranet-sivulla ei välttämättä tarvitse edes muistaa käydä säännöllisesti.

Tällä hetkellä vähän sekavasta tietomassasta voitaisiin järjestää loogisempi paketti Google docsiin. Kaiken tarpeellisen tiedon tulee olla helposti löydettävissä. Toimintatavat voitaisiin kirjoittaa ylös kattaviksi ohjeistuksiksi, jotta uudetkin jäsenet osaavat toimia ja tarvittaessa tietävät kenen puoleen kääntyä missäkin asiassa. Tärkeät tiedot ja toimintatavat eivät voi jatkossa olla vain joidenkin ihmisten muistin varassa.

## **Hallitus**

Hallitukselle voitaisiin kirjata selkeä tehtävänjako, jotta jokainen tietää omat vastuualueensa, eikä kaikki työ kaadu vain puheenjohtajan tehtäväksi. Ehdotus tehtävänjaosta on liitteenä (liite 2). Ehdotuksessa uutena hallitustehtävänä on seurakoordinaattori, jonka tehtäviin kuuluu sähköpostin hoitaminen ja tiedon välittäminen, sisäisten viestintäkanavien hallinnoiminen, uusien jäsenten vastaanottaminen ja jäsenrekisterin ylläpitäminen. Uuden tehtävänjaon tavoitteena on jakaa vastuuta tasaisemmin eri ihmisille, ja keventää etenkin puheenjohtajan taakkaa.

## **Toimikunnat ja rakenne**

Nykyiset, huonosti organisoidut toimikunnat ja vastuutehtävät voitaisiin jaotella uudestaan niin, että eri jaostot ovat laajempia kokonaisuuksia ja viestivät keskenään tehokkaammin.

Uutena käytäntönä voitaisiin kokeilla sääntöä, jonka mukaan jokaisen jäsenen on kuuluttava johonkin toimikuntaan. Käytännössä jokainen jäsen tuskin tulee

olemaan toimikunnassaan aktiivinen, mutta uudistus vie heitä ainakin lähemmäs käytännön toimintaa, ja jokainen pääsee näkemään, millaista työtä aktiiviset jäsenet tekevät. Toimikunnissa jokainen jäsen voi osallistua itselleen sopivalla tavalla joko satunnaisissa, vähemmän aikaa ja vastuuta vaativissa tehtävissä, tai pidempikestoisissa vastuutehtävissä. Jokaiseen toimikuntaan sijoitetaan myös vähintään yksi hallituksen jäsen, jotta hallitus on tietoinen kaikesta seuran toiminnasta ja viestintä pysyy kumpaankin suuntaan tehokkaana. Hallitusjäsenet valvovat myös toimintasuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden täyttymistä.

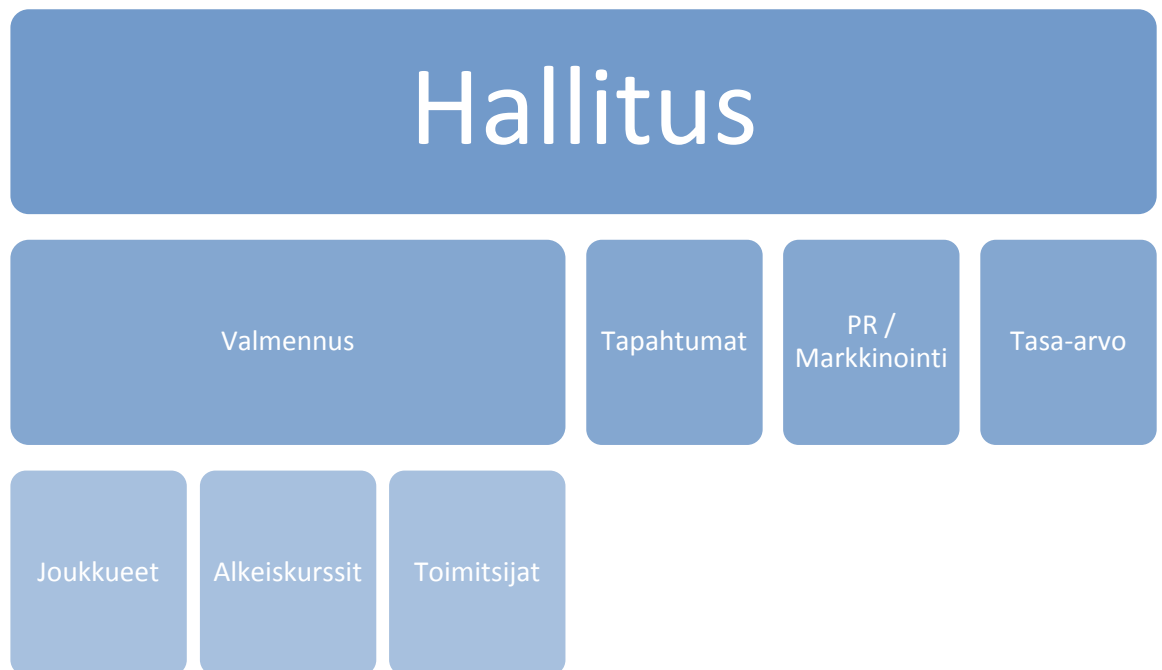
Toimikunnat voitaisiin lanseerata käyttöön järjestämällä toimikuntapäivä, jossa jokaiselle jäsenelle etsitään sopiva toimikunta ja tapa osallistua sen toimintaan, ja jossa jokainen voi olla mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa tulevaa toimintaa. Tärkeää on, ettei kukaan koe tulevansa pakotetuksi mihinkään, mikä ei tunnu kiinnostavalta tai muuten mielekkäältä.

Yhteistyössä koko Kouvola Rock n Rollers ry:n hallituksen kanssa suunniteltiin organisaatiomalli (kuva 3). Siinä hallitus on korkein päättävä elin. Toimikuntia on neljä: valmennus, tapahtumat, PR & markkinointi ja tasa-arvo. Valmennus-toimikunnan alaisuuteen kuuluvat kaikki seuran joukkueet, joita tällä hetkellä ovat Kouvola Rock n Rollers A ja Kouvola Rock n Rollers B. Valmennuksen alajaostoina ovat myös toimitsija- ja alkeiskurssitiimit.

Tapahtumatoimikunnan tehtäviin kuuluu pelien, lajikokeilutilaisuuksien ja muiden tapahtumien järjestäminen, tilavarauksien hoitaminen ja harjoituskalenterina ja ilmoittautumisalustana käytetyn Nimenhuuto-palvelun hallinnointi ja päivittäminen.

PR & markkinointi -toimikunta vastaa internetsivujen ja sosiaalisen median päivittämisestä, raha-avustusten hakemisesta, yhteistyö- ja sponsorisopimuksista sekä joukkueiden fanituotteista.

Tasa-arvotoimikunnan tarkoituksena taas on sisäisten konfliktien ennaltaehkäisy, yhteisten sääntöjen ja toimintatapojen määrittely, seuran arvojen määrittely ja toteutumisen tarkkailu, sekä tasa-arvon toteutumisen tarkkailu esimerkiksi eri sukupuolten välillä.



Kuva 3. Yhdistyksen organisaatiomalli.

Uudessa organisaatiomallissa ennestään irrallisia ja epäorganisoituja tehtäviä on sisällytetty toimikuntien alle. Jatkossa ei siis pitäisi syntyä epäselvyyttä siitä, mikä tehtävä kuuluu kenenkin hoidettavaksi.

### Raportointi ja seuranta

Hallitus laatii toimintasuunnitelmaan konkreettisia tavoitteita, joiden toteutumisesta on helppo seurata. Seuranta ei jää vain yhden henkilön vastuulle, kun jokaisessa toimikunnassa on hallitusjäsen, jonka vastuulla on kyseiselle toimikunnalle asetettujen tavoitteiden seuranta.

Toimintakertomuksen tekeminen on tähän asti ollut haastavaa, sillä minkäänlaista yhtenäistä raportointia tai arkistointia esimerkiksi järjestetyistä tapahtumista ei ole ylläpidetty. Siksi toimintakertomukseen listattavia asioita on jouduttu kaivelemaan muun muassa Facebookin keskusteluista, sähköposteista tai jäsenten henkilökohtaisista kalentereista. Siksi voitaisiinkin aloittaa raportointikäytäntö, jossa kaikista tapahtumista kirjoitetaan pääkohdat, kuten ajan kohta, kävijämäärät, tuotot ja kehittämiskohteet ylös. Raportit arkistoidaan selkeästi Google driveen, josta ne ovat helposti löydettävissä.

Hallitus voisi laatia myös vuosikellon, jonka avulla kulloisistakin tehtävistä pysyisi paremmin ajan tasalla. Vuosikelloon voitaisiin kirjata treenijaksot, pelitapahtumat, kokoukset ja muut hallitustehtävät, alkeiskurssit ja pr-tapahtumat ja



muu vuosittainen toiminta. Vuosikellon avulla koko vuoden tärkeimmät toimet olisi helpompi hahmottaa.

### **Motivointi**

Vapaaehtoisten motivaatioon voitaisiin kiinnittää huomiota enemmän. Mikä motivoi osallistumaan vapaaehtoistyöhön, kun siitä harvoin saa mitään palkkiota? Tällä hetkellä peleihin pääsevät ilmaiseksi sisään ne henkilöt, jotka osallistuvat erilaisiin työtehtäviin pelipäivien aikana. Juurikaan muita hyödykeitä vapaaehtoistyöstä ei saa. Ehkä joitakin voisi motivoida esimerkiksi keran vuodessa järjestettävä virkistäytymistilaisuus, johon kutsuttaisiin vain aktiivisesti toimintaan osallistuneet jäsenet.

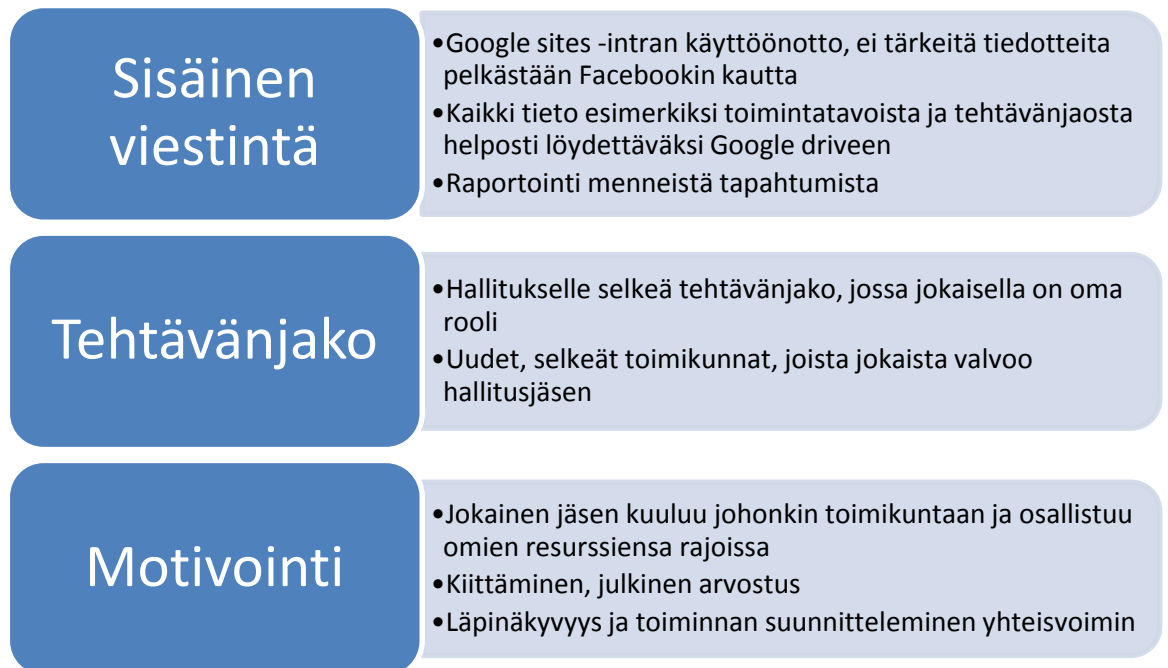
Myös työstä kiittäminen on tärkeää. Jatkossa esimerkiksi kaikkien tapahtumien jälkeen voitaisiin julkaista Facebook-ryhmässä julkinen kiitos kaikille tapahtuman järjestämiseen osallistuneille nimien kera. Ehkä selkeä ja julkinen arvostuksen saaminen motivoisi muitakin osallistumaan enemmän.

### **Uusien jäsenten vastaanottaminen**

Jotta seuran rakenne ja toimintatavat tulisivat tietoon myös uusille jäsenille, voitaisiin koota selkeä tietopaketti jaettavaksi yhdistykseen liittyville uusille jäsenille. Olisi tärkeää painottaa, että toiminnan kehittäminen ja jatkuvuus ovat jokaisen jäsenen vastuulla, ja että jokainen jäsen voi löytää oman tapansa osallistua toimintaan, omien resurssiensa puitteissa. Kun toiminta on kaikille selkeää ja läpinäkyvää, myös kynnys vapaaehtoistyöhön saattaisi madaltua.

### **Kehittämisehdotusten yhteenveto**

Ohessa (kuva 4) on esitetty tärkeimmät kehittämisehdotukset graafisessa muodossa. Tummemmalla pohjalla on esitetty ongelma ja vaalealla siihen kehittelemäni ratkaisuehdotus.



Kuva 4. Ongelmat ja ratkaisuehdotukset.

## 9 LOPUKSI

Koko kevään kestänyt opinnäytetyöprosessi oli antoisa, mutta myös raskas kokemus. Aikataulussa pysyminen oli haastavaa ja välillä kirjoittaminen ei tuntunut etenevän ollenkaan, vaikka aihe itsessään olikin kiinnostava ja omaa sydäntäni lähellä. Huolellisemmalla suunnittelulla olisin varmasti päässyt parempaan lopputulokseen.

Kouvola Rock n Rollers ry:n toiminta on kehittynyt prosessin aikana valtavasti, vaikka varsinaiset kehittämis ehdotukset ehditään ottaa käyttöön vasta tämän opinnäytetyöprosessin päätyttyä. Sen vuoksi seuranta jää valitettavasti kokonaan tämän työn ulkopuolelle. Ongelmiin paneutuminen ja niistä keskusteleminen on kuitenkin saanut aikaan paljon hyvää.

Tekemäni haastattelut olivat määrällisesti ja sisällöllisesti melko suppeita, mutta sain kuitenkin selville sen minkä halusinkin. Tarkoitus oli lähinnä selvittää muiden roller derby -seurojen toimintatapoja ja rakennetta. Kaikki suomalaiset seurat ovat rekisteröityjä yhdistyksiä, mikä tuo niihin selkeästi yhdistyslain määräämän rakenteen, mutta kaikissa päivittäinen toiminta toteutuu kuitenkin eri tavalla. Ongelmat ovat varmasti saman tyyppisiä kaikissa yhdistyksissä.

Tärkeimpänä onnistumisena koen sen, kuinka opinnäytetyöni sai aikaan keskustelua ja pohdintaa Kouvola Rock n Rollers ry:n hallituksen kesken. Mielestäni oli tärkeää miettiä tehtävien jakamista tarkemmin, jotta jatkossa toimikunnat saadaan entistä aktiivisemmiksi ja koko seuran toiminta sujuvammaksi. Uudistuksilla myös hallituksen tehtävät jakautuvat tasaisemmin, eikä kukaan yksittäinen henkilö toivottavasti huku työtaakkansa alle. Uudistus oli hyvä tehdä nyt, kun yhdistys on vielä suhteellisen pieni. Paremmin organisoituna sen on myös helpompi kasvaa tulevaisuudessa. Uudistus ja uudet tehtävät tuovat varmasti myös uutta intoa vapaaehtoistyötä tekeviin. Selkeällä tiedottamisella, hyvällä perehdyttämisellä ja kasvokkain tehtävällä rekrytoinnilla uskon olevan vaikutusta vastuutehtävien täyttämiseen jatkossa. Yhdistyksen jäsenet ovat selkeästi halukkaita olemaan avuksi, kunhan joku muu ottaa vastuuseen. Mielestäni on tärkeää hyväksyä se, etteivät kaikki halua tai pysty ottamaan vastuuta. Kaikkien jäsenten tietoisuuteen on kuitenkin tuotava se tosiasia, ettei mikään tapahdu itsestään tai tule ilmaiseksi – asioiden eteen on tehtävä töitä.

## LÄHTEET

- Halonen, M. & Karreinen, L. 2010. 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan, toim. Tennilä, M. Helsinki: Vihreä Sivistysliitto ry.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Luentomateriaali, Power Point -esitys.
- Helsinki Roller Derby. 2016a. About Us. Saatavissa: <http://www.helsinkirollerderby.com/about-us/> [viitattu 2.2.2016]
- Helsinki Roller Derby. 2016b. All-Stars. Saatavissa: <http://www.helsinkirollerderby.com/teams-refs/hrd-all-star/> [viitattu 25.2.2016]
- Hirvonen, A., Niskakangas, H., Steiner, M-L. 2003. Corporate governance: Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Helsinki: WSOY.
- Jaakkola, T., Liukkonen, J. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut.
- Jaakkola, T. 2010. Liikuntataitojen oppiminen ja taitoharjoittelu. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jarenko, K., Järvilehto, L. & Martela, F. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum Oyj.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: MIF, Management Institute of Finland.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Knaappila, H. 2015. Roller Derby – rakkaudesta lajiin. Opinnäytetyö. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://theseus.fi/handle/10024/97488> [viitattu 24.2.2016]
- Kouvola Rock n Rollers ry. 2011. Yhdistyksen säännöt.
- Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Repo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: WSOYpro.
- Loimu, K. 2013. Yhdistystoiminnan käsikirja. Talentum Media Oy.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Muukkonen, M. 2008. Yhdistysoikeuden perusteet. Helsinki: Edita.

Perälä, J., Juutinen, S., Lilja, M., Lindgren, G., Reinikainen, M., Steiner, M-L. 2008. Yhdistyksen hyvä hallinto. Helsinki: WSOYpro.

Roller Derby Finland ry. 2016a. Jäsenseurat. Saatavissa: <http://www.rollerderbyfinland.com/0/jasenseurat/> [viitattu 2.2.2016]

Roller Derby Finland ry. 2016b. Yhdistys. Saatavissa: <http://www.rollerderbyfinland.com/yhdistys/roller-derby-finland-ry/> [viitattu 26.2.2016]

Siisiäinen, M. 2002. Yhdistykset kolmannen sektorin toimijoina. Tutkimus jyväs kyläläisistä yhdistyksistä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.

Suomen Liikunta ja Urheilu. 2011. Urheiluseuran viestintäopas. Helsinki: Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry.

Suomen Terveysliikuntainstituutti 2011. Motivaatio. Saatavissa: <http://www.terveysverkko.fi/tietopankki/tyoikaisille/motivaatio> [viitattu 10.4.2016]

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Talentum Media Oy.

Women's Flat Track Derby Association. 2014a. The rules of flat track roller derby. Saatavissa: <https://wftda.com/rules> [viitattu 24.2.2016]

Women's Flat Track Derby Association. 2014b. History of roller derby. Saatavissa: <https://wftda.com/history> [viitattu 25.2.2016]

Yhdistyslaki 26.5.1989/503.

Yhdistystoimijat. 2016a. Työnjako. Saatavissa: <http://www.yhdistystoimijat.fi/tekemisen-rakenne/tyonteko/> [viitattu 2.5.2016]

Yhdistystoimijat. 2016b. Hallituksen rooli ja tehtävät. Saatavissa: <http://www.yhdistystoimijat.fi/toiminnot/toimihenkiloiden-tehtavat/> [viitattu 2.5.2016]

## HAASTATTELURUNKO

1. Kuinka monta jäsentä yhdistyksessä on?
2. Millainen hallitus yhdistyksellä on, onko esimerkiksi muita rooleja kuin puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, sihteeri ja rahastonhoitaja? Mitä hallituksen tehtäviin kuuluu?
3. Millaisia toimikuntia, vastuutehtäviä tms. hallituksen ulkopuolisia rooleja yhdistyksessä on?
4. Kuinka toimintaa johdetaan? Tekevätkö esimerkiksi toimikunnat päätöksiä toiminnastaan itse vai tulevatko määräykset ns. ylempää?
5. Raportoivatko toimikunnat toiminnastaan, esimerkiksi menneistä tapahtumista, jotenkin?
6. Kuinka jäseniä osallistutetaan yhdistyksen toimintaan, onko pakko tehdä jotain?
7. Kuinka helppoa henkilöiden värväminen vastuutehtäviin on?
8. Onko yhdistyksessä palkattua työvoimaa tai onko sitä harkittu? Olisiko se tarpeen?
9. Kuka/ketkä hoitavat yhdistyksen sisäisen tiedottamisen, mitä kanavia käytätte? Kulkeeko tarpeellinen tieto hyvin?

## ESITYS HALLITUKSEN JÄRJESTÄYTYMISESTÄ

### **Puheenjohtaja**

- Vastaa viime kädessä kaikesta seuran toiminnasta
- Edustaa seuraa virallisissa yhteyksissä, kuten Roller Derby Finlandissa, Luisteluliitossa ja Kouvolan kaupungin kanssa toimittaessa. Vastaa koko seuraa koskeviin kyselyihin ja sähköposteihin.
- Johtaa hallituksen kokouksia ja valmistelee esityslistat
- Laatii alustavan toimintasuunnitelman ja talousarvion hallitukselle arvioitavaksi

### **Varapuheenjohtaja**

- Toimii puheenjohtajan sijaisena tämän estyessä
- Laatii alustavan toimintakertomuksen yhdessä sihteerin kanssa

### **Sihteeri**

- Laatii hallituksen kokousten pöytäkirjat, huolehtii allekirjoituksista ja arkistoinnista
- Huolehtii yhdistyksen kokousten pöytäkirjojen arkistoinnista
- Laatii alustavan toimintakertomuksen yhdessä varapuheenjohtajan kanssa

### **Taloudenhoitaja**

- Tilinkäyttöoikeudellinen
- Valvoo liittymis- ja jäsenmaksuja
- Vastaa yhdistyksen laskujen maksamisesta
- Hoitaa yhdistyksen taloutta yhdessä kirjanpitäjän (ei hallituksen jäsen) kanssa

### **Seurakoordinaattori**

- Hoitaa yhdistyksen sähköpostia ja välittää tietoa seuran sisällä
- Seuran sisäisten tiedotusvälineiden pääkäyttäjä
- Ottaa vastaan uudet jäsenet
- Pitää yllä jäsenluetteloa

### **Muut jäsenet**

- Toimii hallituksen edustajana työryhmissä ja valvoo, että se tavoittaa sille toimintasuunnitelmassa asetetut tavoitteet